

ANA CAROLINA ALVES MODOLO

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao
curso de Pós-Graduação em
Contabilidade e Finanças, Setor de
Ciências Sociais e Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Prof.º Moisés Prates Silveira

CURITIBA

08/2005

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo exemplificar alguns instrumentos da contabilidade gerencial, assim como os métodos de utilização do planejamento estratégico empresarial. Apresentando ainda, as possíveis adequações desses instrumentos às etapas do planejamento estratégico.

A contabilidade gerencial vem se destacando como sistema de apoio a vários outros processos administrativos de uma empresa, trazendo importantes análises e pareceres para a alta gestão.

Um novo desafio para a contabilidade gerencial e para seu profissional o contador gerencial (controller) é oferecer resultados e análises que envolvam questões estratégicas.

Neste trabalho serão apresentados vários conceitos, assim como as principais etapas de implementação do planejamento estratégico, para que o controller possa acrescentar mais conhecimentos acerca das metodologias do planejamento estratégico e para que a contabilidade gerencial seja mais reconhecida como um sistema capaz de lidar com temas estratégicos, principalmente os de caráter financeiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Características Básicas da Contabilidade Financeira e da Contabilidade Gerencial -----	08
QUADRO 02 - Demonstração do Resultado do Exercício -----	17
QUADRO 03 - Estrutura do Balanço Patrimonial para Fins da Análise Dinâmica -----	18
QUADRO 04 - Características, fórmulas e fatores de influência na NCG, CDG e ST -----	20
QUADRO 05 - Exemplos de indicadores, segundo as perspectivas de desempenho do Balanced Scorecard -----	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Balanço da CIA de Roupas ACM -----	16
TABELA 02 - Balanço da CIA de Roupas ACM Conforme a Nova Estrutura Dinâmica -----	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. <i>Problema de Pesquisa</i>	3
1.2. <i>Importância do Estudo</i>	3
1.3. <i>Metodologia</i>	3
1.3.1. <i>Tipo de Pesquisa</i>	3
1.3.2. <i>Coleta de Dados</i>	4
1.3.3. <i>Tratamento de Dados</i>	4
1.4. <i>Limitações do Método</i>	5
1.5. <i>Contribuições Esperadas</i>	5
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES IMPORTANTES PARA O ESTUDO.....	6
2.1. <i>Contabilidade Gerencial</i>	6
2.2. <i>Planejamento Estratégico</i>	10
2.2.1. <i>Principais Etapas do Planejamento Estratégico</i>	12
2.2.1.2. <i>Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico</i>	13
3. OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
3.1 <i>Investimento Operacional em Giro</i>	18
3.2. <i>O Balanced Scorecard e a Contabilidade Gerencial</i>	24
3.3. <i>Cálculos Sobre Retorno do Investimento</i>	28
3.3.1. <i>Return on Investment (ROI)</i>	28
3.3.2. <i>Return on Assets (ROA)</i>	29
3.3.3. <i>Return on Equity (ROE)</i>	31
3.3.4. <i>Grau de Alavancagem Financeira (GAF)</i>	32
4. CONCLUSÃO.....	33
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. INTRODUÇÃO

A ciência da contabilidade e o profissional contador têm desempenhado importante papel na alta administração das empresas, não só com a função de promover informações para a tomada de decisão, mas também atuando de forma integrada e participativa em outros processos administrativos de uma empresa.

Assim a contabilidade vem crescendo e se desenvolvendo como instrumento informacional, analítico e demonstrativo.

Um dos ramos da contabilidade que se destaca como ferramenta administrativa é a contabilidade gerencial, já que reúne conceitos de outros ramos da contabilidade e ainda de outras áreas como as ciências administrativas e econômicas.

Infelizmente a contabilidade gerencial (CG) ainda não é totalmente percebida como instrumento de apoio em alguns processos administrativos, como o planejamento estratégico.

A CG para *Iudicibus* (1998, p. 21), está voltada:

“... Exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

A sua não utilização talvez seja porque existem dificuldades para os sistemas de informações contábeis e gerenciais incluírem resultados estratégicos, pois os resultados e objetivos a serem alcançados, e que fazem parte do planejamento estratégico, não são facilmente mensuráveis em unidade monetária, mas segundo *Iudicibus* (1998, p. 23) traz a contabilidade gerencial pode integrar resultados estratégicos.

Outro fato que comprova a importância da contabilidade gerencial na gestão estratégica está na função de análise comparativa das informações internas com as externas.

Com a descoberta de uma nova dimensão para a contabilidade gerencial surge, por esse motivo, a necessidade de integração dos conceitos da contabilidade gerencial com a metodologia do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2002, p. 191) o planejamento estratégico é ferramenta essencial para a alta gestão das empresas que desejam obter vantagens competitivas e conseguir identificar oportunidades no ambiente em que operam, assim podendo conseguir melhores resultados e prosperar como uma organização sólida.

Na elaboração e implementação do planejamento estratégico é preciso seguir algumas etapas e procedimentos, essenciais para o sucesso dessa ferramenta de gestão estratégica, assim sendo acredita-se ser possível integrar algumas das ferramentas da contabilidade gerencial à metodologia do planejamento estratégico, principalmente nas análises do desempenho financeiro e econômico, na gestão estratégica de custo e no controle e avaliação dos resultados que foram planejados.

Portanto, o objetivo desse trabalho é demonstrar como aproveitar alguns instrumentos da contabilidade gerencial na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico empresarial, apresentando as possíveis adequações desses instrumentos às etapas do planejamento estratégico.

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos:

No primeiro capítulo terá a introdução, esta apresentará o problema, a importância, metodologia, limitações e contribuições do estudo.

O segundo traz uma explanação e conceituação teórica para sustentação do estudo, tratando da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico, também são demonstradas as principais etapas para a implementação da metodologia do planejamento estratégico.

No terceiro, são demonstradas as ferramentas da contabilidade gerencial como instrumento de apoio ao planejamento estratégico.

No quarto capítulo serão apresentadas as conclusões e considerações acerca do tema estudado, verificando os objetivos iniciais propostos, e deficiências na utilização da contabilidade gerencial como instrumento no planejamento estratégico.

E por fim, no quinto capítulo será apresentada a revisão bibliográfica.

1.1. Problema

A contabilidade gerencial pode ser usada de forma eficiente como instrumento ou ferramenta para auxiliar no processo de planejamento estratégico?

1.2. A Importância do Estudo

O planejamento estratégico vem sendo muito utilizado por empresas que buscam uma melhor eficiência em suas atividades futuras, assim cada vez mais aumenta a procura e a necessidade de ter um planejamento estratégico bem elaborado, o qual possa ajudar as empresas a prosperar no mercado no qual atuam.

A contabilidade gerencial através de seus instrumentos, pode apresentar um ótimo suporte de dados e análises para o planejamento estratégico empresarial. Neste sentido, o trabalho irá apresentar as possíveis melhorias da qualidade e os resultados a serem alcançados com um planejamento estratégico elaborado com o apoio da contabilidade gerencial.

1.3. Metodologia

Este trabalho estará voltado para a obtenção de informações que tomarão possíveis as análises dos instrumentos de contabilidade gerencial no planejamento estratégico e assim ter base para uma tomada de decisão mais eficiente e rentável.

1.3.1 Tipo de Pesquisa

Utilizando-se do critério de Vergara (2000, p. 47), esta pesquisa é caracterizada:

- **Quanto aos fins:** utilizadas as pesquisas descritivas e aplicadas, a primeira visando descrever de que maneira e quais são as ferramentas da contabilidade gerencial que auxiliam no processo de planejamento estratégico de uma empresa. A segunda será utilizada com o intuito de apresentar instrumentos úteis para a alta gestão da empresa na tomada de decisão.
- **Quanto aos meios:** utilizadas a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, a primeira porque serão feitas consultas em livros, artigos, bibliografias já existentes sobre o assunto. O estudo de caso auxiliará na análise de casos estudados nas bibliografias consultadas, na tentativa de melhor explicar a necessidade de ferramentas da contabilidade gerencial para otimizar os resultados das empresas.

1.3.2 Coleta de Dados

O conteúdo inserido neste trabalho é baseado em uma série de acervos bibliográficos referentes à Contabilidade Gerencial, Planejamento Estratégico, que são temas de vital importância neste estudo, bem como foram consultados vários meios eletrônicos, artigos e periódicos.

1.3.3 Tratamento de Dados

Os dados coletados para elaboração desta pesquisa serão estudados de forma quantitativa e qualitativamente, partindo da evolução da contabilidade tradicional até a contabilidade gerencial atual. Tentando estabelecer uma relação da contabilidade gerencial com o planejamento estratégico.

1.4. Limitações do Método

Uma das limitações que o método utilizado pode vir a sofrer seria de que os autores dos livros e periódicos estudados possuem visões próprias e muitas vezes diferentes, o que viria a prejudicar a proposta deste trabalho.

Outra limitação que poderia ser apontada, que é enfrentada pelos contabilistas gerenciais é a subjetividade de algumas informações utilizadas pela contabilidade gerencial. Por isso o profissional desta área deve estar realmente capacitado e qualificado a exercer a função.

1.5. Contribuições Esperadas

Este trabalho tem o interesse de demonstrar a real importância da contabilidade gerencial como instrumento no suporte ao planejamento estratégico.

Isto é, como o trabalho conjunto destas ferramentas pode trazer as empresas melhoras sensíveis no desempenho organizacional e econômico, isso se as informações forem bem interpretadas e utilizadas por profissionais especializados.

Neste estudo ficará claro que tanto os indicadores financeiros como os não financeiros são de vital importância, cada um com suas diferentes contribuições.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES IMPORTANTES PARA O ESTUDO

Neste capítulo se faz necessário a exposição teórica de alguns temas relevantes para este estudo, isto é, conceituação e definição para melhor desenvolvimento e entendimento do trabalho.

2.1. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é uma ramificação da contabilidade tradicional, esta surgiu devido à necessidade das empresas de cuidarem detalhadamente das informações das organizações.

Segundo Atkinson (2000, p. 36), a contabilidade gerencial é o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Pode-se então dizer que “a contabilidade gerencial é a forma diferenciada de análise, apresentação e classificação das informações contábeis, associa-se com a contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços e conceitos de outras áreas de conhecimento”, (Iudícibus, 1998, p. 21).

A informação gerencial contábil tem como principal finalidade dar suporte para a tomada de decisão sempre se preocupando em moldar as informações para que sejam úteis à alta gestão.

Para Atkinson (2000, p. 36) a informação contábil tradicional tem sido financeira, entretanto ela ampliou-se para incluir informações operacionais, isto é, não financeiras (exemplos: qualidade, satisfação dos clientes, tempo de processamento, etc).

Este autor observa que a informação gerencial contábil é um importante meio pelo qual funcionários, gerentes, executivos recebem feedback sobre seus

desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem o futuro (2000, p. 37).

Atkinson (2000, p. 38) acredita que:

“... Essas informações podem auxiliar os funcionários a aprenderem como fazer o seguinte: 1. Melhorar a qualidade das operações. 2. Reduzir os custos operacionais. 3. Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes”.

Assim, fica evidenciada a importância da clareza das informações para funcionários, gerentes e executivos tornarem mais eficientes e eficazes suas decisões e também para melhorarem o desempenho de suas empresas.

A contabilidade gerencial financeira ou tradicional lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores, autoridades governamentais tributárias e entidades reguladoras.

Sua informação comunica aos agentes externos as consequências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários, segundo Atkinson (2000, p. 37).

Enquanto, a contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: funcionários, gerentes e executivos.

Os administradores devem utilizar a descrição de suas elaborações de sistemas de contabilidade gerencial para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem funcionários a tomar decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas também sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes, conclui Atkinson (2000, p. 37).

No quadro 01, estão as principais diferenças entre a contabilidade tradicional ou financeira e a contabilidade gerencial. Estas particularidades de cada uma são importantes para evidenciar o nível de evolução alcançado pela contabilidade, assim como demonstrar que cada uma tem importantes contribuições a dar para as empresas e que se utilizadas conjuntamente poder trazer melhores resultados às organizações.

QUADRO 01 – Características Básicas da Contabilidade Financeira e Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: funcionários, administradores, executivos.
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores.
Data	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração financeira e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada; reporta toda empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais.

Fonte: Atkinson (2000, p. 38)

Após as explicações que foram feitas, torna-se evidente a necessidade da contabilidade gerencial para a “boa saúde” de qualquer empresa. Contudo, deve-se evidenciar a utilidade das informações por ela disponibilizadas e conseqüentemente o ótimo nível de feedback a ser atingido.

Conforme este estudo, os indicadores financeiros ou não financeiros são de extrema importância para a empresa, porém quando utilizados em conjunto e de maneira eficiente, tem a capacidade de maximizar os resultados, diminuindo então a probabilidade de erros.

Vale lembrar que segundo Atkinson (2000, p. 58), as informações não financeiras têm papel decisivo na melhoria dos processos internos e para a satisfação do cliente. Assim, os funcionários devem focar além da redução de custos a melhoria da qualidade, a redução do ciclo de tempo e a satisfação das necessidades dos clientes. Enquanto que as informações financeiras ficam responsáveis em demonstrar os resultados econômicos e financeiros da organização.

Conforme o ambiente empresarial torna-se cada vez mais competitivo, eleva-se à necessidade de informações gerenciais contábeis diferenciadas e mais precisas.

A utilização consciente dessas informações é de vital importância para a empresa, já que a tomada de decisão pela alta gestão ou mesmo por diferentes setores/departamentos nela será baseada.

2.2. Planejamento Estratégico

Como o objetivo deste trabalho é demonstrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar no planejamento estratégico de uma organização, então inicialmente faz-se necessário o entendimento dos aspectos básicos do que vem a ser estratégia, assim como sua importância no âmbito empresarial.

Segundo Oliveira (2002, p.192):

“... A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados, os objetivos e desafios estabelecidos”.

A estratégia de uma empresa está relacionada diretamente com o ambiente em que está inserida, é com base nessa relação que se formulam as estratégias tentando maximizar os resultados estabelecidos.

Outras características são observadas na estratégia de uma empresa, com a delimitação do tempo, a concentração de esforços para sua gestão, deve ainda seguir um padrão de decisões a serem tomadas ao longo do tempo estabelecido, e também ser abrangente, envolvendo toda organização.

Com a necessidade de administrar as estratégias nasce outro conceito conhecido como gestão estratégica, que segundo Veiga (1993, p. 18) é o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

O primeiro e mais importante passo para uma boa gestão estratégica é a implementação do planejamento estratégico, que é visto como ferramenta essencial que a alta gestão de empresas precisa para auxiliar na tomada de decisões futuras para obter vantagens competitivas e identificar oportunidades no ambiente externo da empresa.

O processo de elaboração do planejamento estratégico normalmente tem ajuda de profissionais contratados, um consultor externo que terá a função de

coordenar a Secretaria de Planejamento Estratégico (SEPLAN), composta pelos membros da gestão executiva e do consultor externo. Tendo a função de desenvolver as metas e macro objetivo, bem como disseminar através de seminários educativos as premissas básicas do planejamento estratégico, formando um conceito estrutural único e uniformizado sobre as responsabilidades de cada nível hierárquico da empresa.

Com a implantação do planejamento estratégico a empresa pode alcançar importantes benefícios, segundo Oliveira (2002, p. 61):

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes (diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial);
- Conhecer e eliminar seus pontos fracos (situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial);
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas (força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura);
- Conhecer e evitar ameaças externas (força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil).

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias para alcançá-los. Em sua elaboração é necessário analisar a estrutura do ambiente interno e externo da empresa.

É importante diferenciar aqui o planejamento estratégico de seus “sub níveis”.

Segundo Oliveira (2002, p. 46) o planejamento estratégico envolve objetivos em longo prazo e relaciona-se com a alta gestão, que geralmente são sócios e acionistas.

Já o planejamento tático se responsabiliza por otimizar determinada área da empresa e não a empresa como um todo, tendo como objetivos aplicar as estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico, sendo apresentado pela gestão executiva que geralmente é composta por profissionais da administração, Oliveira (2002, p. 46).

Por último fica o planejamento operacional que estabelece os planos de ação e os põem em prática, sendo normalmente representado pelos gerentes e chefes de seção, Oliveira (2002, p. 46).

2.2.1. Principais Etapas do Planejamento Estratégico

É possível encontrar várias formas de abordagem com relação às fases de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2002, p. 64), as etapas básicas para o desenvolvimento de um trabalho nesse contexto podem ser as seguintes:

- Etapa I – Diagnóstico estratégico;
- Etapa II – Missão da Empresa;
- Etapa III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos;
- Etapa IV – Controle e Avaliação.

Oliveira (2002, p. 65) diz que a primeira etapa traz vários procedimentos de análise para se determinar como a empresa está. Aqui é desenvolvida uma detalhada análise do macro e micro ambiente (variáveis internas da empresa) da empresa, para que se possa formar uma infraestrutura prévia que possibilite a aplicação das metodologias do planejamento estratégico e, posteriormente, transforme estas análises em um plano de gestão estratégica.

Nas análises micro e macro ambiental, especificamente no âmbito econômico e financeiro, é possível destacar como instrumentos de análise: (i) os

cálculos sobre retorno de investimentos; (ii) o balanced scorecard e a contabilidade gerencial; (iii) análise dinâmica do capital de giro.

É nessa fase que se verifica no macro ambiente as oportunidades/ameaças que estão no ambiente da empresa. Uma das formas de se analisar esse ambiente é comparando os resultados das análises internas com as externas.

Assim, esses trabalhos preliminares irão estabelecer as condições atuais e futuras do comportamento macro ambiental e adequarem, através de análises profundas, o micro ambiente da organização. Identificando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos, com estas atividades iniciais os planejadores apresentam uma mudança na cultura comportamental da organização, que é um componente essencial para a aplicação das metodologias do planejamento estratégico.

Após a etapa inicial, segundo Oliveira (2002, p. 71) a empresa deve estabelecer sua missão ou macro objetivo. A missão deve ser elaborada por escrito, sem ambigüidade e não precisa ser muito extensa. Deve ser estratégica, objetiva, abrangente, lógica, precisa e estar dentro das oportunidades que o macro ambiente e os limites psicológicos e físicos da empresa oferecem.

Estabelecido onde a empresa quer chegar, devem ser analisados os instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, devem ser estabelecidos os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos, programas e planos de ações, todos estes elementos irão direcionar a empresa para sua missão, Oliveira (2002, 73).

E por fim, Oliveira (2002, p. 75) diz que a etapa que se refere ao controle e avaliação, a qual verifica como a empresa está indo para a situação desejada. Esta envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos estabelecidos, análise dos desvios dos objetivos, tomada de ação corretiva com base nas análises efetuadas e acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva.

2.2.1.2. Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Para o desenvolvimento deste estudo, a etapa IV – Controle e Avaliação, é de extrema importância. Por isso, ela será analisada separadamente neste item.

A seguir será dada uma importante definição de qual é o papel desempenhado pela função controle e avaliação no processo de planejamento estratégico:

“... É acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos” (Oliveira, 2002, p. 241).

Fazendo uso de pensamentos de Oliveira (2002, p. 242), um sistema de informações que permita constante avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos são de extrema importância para o bom funcionamento de uma empresa. Isto acontece porque a etapa de controle e avaliação tem algumas finalidades:

- Identificar problemas, falhas e erros, com a finalidade de corrigi-los e evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos esperados;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A partir dessas finalidades, as funções controle e avaliação podem ser utilizadas como instrumento gerencial, segundo Oliveira (2002, p. 243) para:

- Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;

- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Proteger os ativos da empresa contra furtos, roubos, desperdício, etc;
- Garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecimento e apresentando os resultados desejados;
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

É neste momento, que a contabilidade gerencial através da qualidade, tipo, frequência, fontes de suas informações torna-se importante para garantir a melhor tomada de decisão pela alta gestão de uma empresa – o chamado processo decisório.

Percebe-se assim, que o planejamento estratégico pode ter um instrumento de auxílio bastante eficiente, proporcionado pela contabilidade gerencial. O trabalho conjunto de ambos traz inúmeros benefícios à estrutura organizacional da empresa, assim como os resultados obtidos.

3. OS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Balanço Patrimonial da CIA de Roupas ACM apresentado na Tabela 01 e a Demonstração do Resultado do Exercício no Quadro 02 abaixo, serão utilizados neste capítulo como fonte de dados para os cálculos de exemplificação que se fizerem necessários.

TABELA 01 – BALANÇO PATRIMONIAL DA CIA DE ROUPAS ACM

ATIVO	ANO 1	ANO 2
CIRCULANTE	920.000	1.074.897
Disponibilidades	80.000	62.897
Clientes	612.000	704.000
Estoques	228.000	308.000
REALIZÁVEL DE LONGO PRAZO		
PERMANENTE	1.000.000	1.021.417
Imobilizado	1.000.000	1.021.417
TOTAL DO ATIVO	1.920.000	2.096.314

PASSIVO	ANO 1	ANO 2
CIRCULANTE	770.000	808.367
Fornecedores	120.000	195.000
Salários e Despesas a Pagar	100.000	75.530
Financiamentos	550.000	453.200
Impostos sobre o lucro	-	84.637
EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO		
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.150.000	1.287.947
TOTAL DO PASSIVO	1.920.000	2.096.314

QUADRO 02 – DEMOSNTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

COMPONENTES	ANO 01	ANO 02
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	528.000	576.000
Custo das Mercadorias	154.000	188.544
LUCRO BRUTO	374.000	387.456
DESPESAS OPERACIONAIS	248.780	241.751
Salários e Despesas	151.060	120.060
Depreciação	8.583	8.682
Saldo de Correção Monetária	4.500	5.331
Impostos sobre o Lucro	84.637	107.678
LUCRO OPERACIONAL	125.220	145.705
Resultado Financeiro	(21.773)	(14.098)
Desp. Financeiras - Variações Monetárias	16.500	9.064
Desp. Financeiras - Juros	8.497	6.934
Rec. Financeiras - Variações Monetárias	2.400	1.258
Rec. Financeiras - Juros	824	642
LUCRO LÍQUIDO	103.447	131.607

3.1. Investimento Operacional em Giro (IOG)

Segundo Silva (1999, p. 348), o estudo do capital de giro tem como principal objetivo analisar a liquidez da empresa identificando sua capacidade de honrar os compromissos de curto prazo.

Portanto, o chamado “investimento operacional em giro” é:

“... Uma metodologia de análise de grande utilidade no auxílio da determinação da saúde financeira de uma empresa, fornecendo uma visão sistêmica do impacto das diversas áreas de decisão na empresa e de suas interações”.Silva (1999, p. 361).

A análise dinâmica difere das tradicionais basicamente na forma de disposição das contas de balanço patrimonial conforme Quadro 03, e na interpretação dos valores apurados.

QUADRO 03 – Estrutura do Balanço Patrimonial para Fins da Análise Dinâmica

	Ativo	Passivo
C I R C U L A N T E	Ativo circulante financeiro (ACF) Caixa e bancos Aplicações de liquidez imediata Aplicações de liquidez não imediata	Passivo circulante financeiro (PCF) Instituições de crédito Duplicatas / títulos descontados Dividendos a pagar Imposto de renda a recolher
	Ativo circulante cíclico (ACC) Contas a receber de clientes Estoques Adiantamento a fornecedores Outros valores a receber Despesas do exercício seguinte	Passivo circulante cíclico (PCC) Fornecedores Salários e encargos sociais Impostos e taxas
N Ã O C I R C U L A N T E	Ativo não cíclico Realizável em longo prazo (RLP) <ul style="list-style-type: none">• Direitos realizáveis após o término do exercício• Valores a receber de coligadas / controladas Ativo Permanente (AP) <ul style="list-style-type: none">• Investimentos• Imobilizado• Diferido	Passivo não cíclico Exigível em longo prazo (ELP) <ul style="list-style-type: none">• Financiamentos• Debêntures• Impostos parcelados Resultados de exercícios futuros (REF) Patrimônio Líquido (PL) <ul style="list-style-type: none">• Capital• Reservas• Lucros ou prejuízos acumulados

Fonte: SILVA (1999, p. 363).

O que pode ser observado no quadro acima é uma separação entre as contas do ativo e passivo circulantes, em dois grupos:

- As contas que estão mais relacionadas com as atividades operacionais e;
- As contas que são de natureza financeira, envolvendo as funções de tesouraria.

Isto é, o CCL desdobrou-se em duas partes: (I) a parte cíclica, que é o IOG e (II) a parte financeira, que é o saldo da tesouraria (T).

A partir dessa nova ordenação do balanço, para Silva (1999, p. 365), é possível apresentar três conceitos que compõem a análise dinâmica:

- (i) O investimento operacional em giro (IOG), quantifica a real necessidade de capital de giro da empresa naquele momento, ou seja, necessidade de liquidez para financiar suas atividades operacionais;
- (ii) O capital permanente líquido (CPL), decorre de itens de caráter permanente do ativo e passivo e que tendem a representar as decisões estratégicas da empresa quanto aos investimentos e financiamentos;
- (iii) Saldo de tesouraria (T), decorre dos valores do IOG e CPL.

Desses conceitos é possível extrair índices que demonstram a situação financeira da empresa considerando vários fatores que influenciam a dinâmica financeira da empresa, conforme QUADRO 04.

O IOG revela e quantifica qual a real necessidade de capital de giro da empresa em determinado momento, caracteriza-se como uma necessidade líquida de recursos para financiar suas atividades operacionais, essa necessidade pode ser suprida com recursos de terceiros ou próprios.

O CPL é considerado a principal fonte de recursos para suprir, ou seja, financiar a IOG, corresponde a fontes próprias de recursos e de terceiros de longo prazo.

QUADRO 04 – Características, fórmulas e fatores de influência na IOG, CPL e T.

Fórmula	Características	Fatores de Influência
$IOG = ACC - PCC$ (natureza operacional)	Quando positivo: aplicação líquida de recursos em itens de natureza cíclica. Quando negativo: fonte de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo financeiro • Volume das vendas • Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV) • Prazo médio de renovação de estoque (PMRE) • Prazo médio de pagamento das compras (PMPC) • Inadimplência • Natureza do negócio e sazonalidade
$CPL = PNC - ANC$ (natureza estratégica e operacional)	Quando positivo: indica que a empresa possui recursos para financiar a IOG. Quando negativo: indica que a empresa não tem recursos para financiar a IOG.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de lucro ou prejuízo • Aporte de capital • Distribuição de lucros • Novos financiamentos em longo prazo
$T = CPL - IOG$ (variável dependente da IOG e do CPL)	Quando positivo: empresa tem sobra de recursos financeiros. Quando negativo: indica que a empresa é dependente de capitais onerosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento ou diminuição da IOG e CPL

Fonte: SILVA (1999, p. 374).

O IOG representada pela diferença entre o ACC e o PCC é definida basicamente pelas vendas, prazos de rotação de estoque, recebimento e pagamento, pois envolvem a dinâmica operacional da empresa, para Silva (1999, p. 366).

Por exemplo, quanto maiores forem as vendas, maior tenderá ser a necessidade de estoques e maior será o volume de duplicatas a receber, ainda se a empresa conceder maior prazo para seus clientes também aumentará o volume de duplicatas a receber, da mesma forma aumentando as vendas aumentará o volume de fornecedores, possivelmente os impostos e até horas extras para funcionários.

O CPL é representado pela diferença entre PNC e o ANC, conforme demonstra o QUADRO 05.

Quando o CPL é positivo indica que a empresa possui recursos para financiar a IOG, esse fato se dá primeiramente com a ocorrência de aporte de capital por parte dos sócios ou acionistas, com a tomada de financiamentos em longo prazo, com o aumento do lucro, através do aumento da margem de lucro, aumento os preços de venda, diminuição dos custos, ou aumento da produtividade, conforme Silva (1999, p. 366).

Resta agora tratarmos do T, que é representado pela diferença entre ACF e o PCF, ou pela diferença entre CPL e a IOG.

Essa diferença quando positiva, indica que a empresa não precisa de capital de terceiros, como empréstimos ou desconto de duplicata, mas se for negativa indica que a empresa está dependendo de capital de terceiros, Silva (1999, p. 371).

Fazendo uso das explicações de Silva (1999, p. 372), é possível verificar que os três conceitos apresentados se relacionam, um influenciando o outro, pois os valores relativos ao CPL e a IOG é que vão definir o saldo de tesouraria, por exemplo, quando o CPL for negativo esse não será mais uma fonte de recursos para a IOG. Conseqüentemente esse fato acarretará em um T negativo, demonstrando que a empresa está buscando recursos com instituições financeiras.

Os conceitos apresentados na análise podem ser utilizados no planejamento estratégico como indicadores do desempenho operacional e financeiro, é possível ainda relacionar a utilização dessas medidas com a metodologia do balanced scorecard, em sua perspectiva financeira.

Como já foi dito a perspectiva financeira do balanced scorecard utiliza-se de vetores de desempenho para medir e controlar os objetivos e metas impostas pelo planejamento estratégico, dessa forma a análise dinâmica com suas medidas pode fornecer informações precisas da real situação financeira da empresa.

A análise dinâmica de tendências da IOG, CPL e T têm ainda a função comparativa, que permite a análise dos resultados ao longo de um período

determinado, assim possibilitando a visualização dos fatores que interferem na saúde financeira da empresa.

Essa função traz ainda um forte componente estratégico já que pode ser útil na análise dos dados pertinentes aos concorrentes, também pode ser utilizado em algumas etapas do planejamento estratégico como o diagnóstico estratégico e controle e avaliação.

Utilizando a Tabela 02 – Balanço Patrimonial da CIA de Roupas ACM Conforme a Nova Estrutura Dinâmica, serão desenvolvidos cálculos usando o ANO 1 da empresa conforme a nova metodologia do IOG, por isso:

TABELA 02 - Balanço Patrimonial da CIA de Roupas ACM Conforme A Nova Estrutura Dinâmica (ANO 1)

ATIVO	ANO 1	PASSIVO	ANO 1
Disponibilidades	80.000	Passivo Circulante Financeiro	0,00
Ativo Circulante Financeiro	80.000		
Clientes	612.000	Fornecedores	120.000
Estoques	228.000	Salários e Despesas a Pagar	100.000
Ativo Circulante Cíclico	840.000	Financiamentos	550.000
		Passivo Circulante Cíclico	770.000
Total do Ativo Circulante		Passivo Circulante	770.000
Realizável em Longo Prazo	0,00	Exigível em Longo Prazo	0,00
PERMANENTE	1.000.000	Patrimônio Líquido	1.150.000
Ativo Não Circulante	1.000.000	Passivo Não Circulante	1.150.000
TOTAL DO ATIVO	1.920.000	TOTAL DO PASSIVO	1.920.000

$$\text{IOG} = \text{ACC} - \text{PCC} = \$ 840.000 - \$ 770.000 = \$ 70.000 \quad (1)$$

O resultado demonstra uma necessidade de capital de giro de \$ 70.000 que a princípio deverá ser financiada pelo CPL.

$$\text{CPL} = \text{PNC} - \text{ANC} = \$ 1.150.000 - \$ 1.000.000 = \$ 150.000 \quad (2)$$

Podemos verificar que o CPL é suficiente para financiar a IOG, abaixo com a seguinte fórmula é possível descobrir quantos por cento a suposta empresa financia com seu próprio CPL.

$$\frac{\text{CPL}}{\text{IOG}} = \frac{150.000}{70.000} = 2,14\% \quad (3)$$

Portanto, do total da IOG da empresa 2,14% são financiados com recursos próprios e o restante 97,86% provém de fontes de terceiras onerosas.

Como o T depende diretamente da IOG e do CPL, e nesse caso o CPL é menor que a IOG o T resulta positivo, demonstrando que a empresa não é dependente de capitais de terceiros junto a instituições financeiras ou mesmo outras dívidas de curto prazo.

$$T = \text{ACF} - \text{PCF} = \$ 80.000 - \$ 0,00 = -\$ 80.000 \quad (4)$$

$$T = \text{CPL} - \text{IOG} = \$ 150.000 - \$ 70.000 = -\$ 80.000 \quad (5)$$

3.2. O Balanced Scorecard e a Contabilidade Gerencial

O Balanced Scorecard (BSC) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é uma metodologia voltada à alta gestão estratégica das empresas.

Esta metodologia pressupõe que a escolha de indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas e financeiras. Sendo necessário monitorar, juntamente com resultados econômicos e financeiros, desempenho de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia, Atkinson (2000, p. 60).

Isto porque, a somatória das pessoas, tecnologias, inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavancarão o desempenho esperado junto aos clientes e trarão à empresa os resultados financeiros esperados. Isto se chama criar valor com ativos intangíveis, Atkinson (2000, p. 60).

Portanto, para uma organização é fundamental ter um sistema que possa gerenciar suas estratégias de maneira objetiva e, que segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25) "... traduza missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento".

Essas perspectivas são partes integrantes do "... balanced scorecard que é um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócios sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento (Atkinson, 2000, p. 60)". Assim, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.

A maneira como o BSC aborda uma estratégia empresarial é bastante revolucionária, e por isso, o contabilista deve incorporar este instrumento para aplicar em seu trabalho já que este não considera apenas formas de gestão financeira, mas também outros fatores importantes como: clientes, funcionários, concorrentes.

Somente utilizando conceitos como estes é que a contabilidade gerencial poderá participar de processos importantes como o planejamento estratégico.

QUADRO 05 – Exemplos de indicadores, segundo as perspectivas de desempenho do Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	INDICADORES
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento da receita ▪ Redução de custos/melhoria de produtividade ▪ Estratégia de preço ▪ Redução das despesas operacionais ▪ Redução do ciclo de caixa
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação no mercado ▪ Retenção de clientes ▪ Captação de clientes ▪ Satisfação de clientes ▪ Lucratividade de clientes
Processo Empresarial Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo de entrega ▪ Eficácia do ciclo de produção ▪ Taxas de defeito ▪ Desperdício ▪ Perdas ▪ Retrabalho ▪ Devoluções ▪ Tempo de Espera ▪ Custos de produção
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação dos funcionários ▪ Retenção de funcionário ▪ Produtividade dos funcionários ▪ Reconhecimento pela realização de bons trabalhos ▪ Percentual de processos que oferecem feedback em tempo real ▪ Sugestões por funcionários

Fonte: Kaplan e Norton (1999)

Não que as abordagens financeiras que hoje a contabilidade gerencial utiliza sejam ineficazes, mas é pouco diante de um processo de gestão estratégica que envolve muito mais que apenas medidas financeiras. A saída então, seria a utilização de novas ferramentas como o balanced scorecard.

Considerando o balanced scorecard como ferramenta da contabilidade gerencial para suprir a necessidade de mensuração dos problemas não financeiros, agora é possível utiliza-la com mais abrangências em um planejamento estratégico, que é um dos objetivos a serem demonstrados neste trabalho.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 155) existem três princípios que permitem a integração do balanced scorecard de uma empresa a seu planejamento estratégico: (i) relação de causa e efeito; (ii) indicadores de desempenho; (iii) relação com os fatores financeiros.

O primeiro baseia-se em uma seqüência de hipóteses que deve demonstrar o caminho percorrido para chegar aos objetivos da estratégia estabelecida. Por exemplo, se o objetivo é aumentar os lucros é preciso que:

“... Se intensifique o treinamento dos funcionários em produção, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão (Kaplan e Norton, 1997, p. 155).

No exemplo acima é possível observar que o acompanhamento da relação de causa e efeito obedece as quatro perspectivas do scorecard, começando pelo aprendizado e crescimento, verificamos que foi dado um treinamento para os funcionários; conseqüentemente compreendendo a perspectiva interna, houve um melhor desempenho nas técnicas de venda; resultando em seguida em um aumento das vendas e da confiança dos clientes nos produtos da empresa; por fim a perspectiva financeira é suprida pelo aumento dos lucros.

Enquanto que os indicadores de desempenho traduzem as estratégias da empresa em objetivos e resultados a serem alcançados.

Esses indicadores são utilizados para comunicar a maneira como os resultados devem ser alcançados, como também acompanhar o sucesso na implantação do planejamento estratégico em uma empresa.

A relação com os fatores financeiros possibilita a mensuração do retorno que cada programa de melhoria traz para a empresa.

Aqui é possível notar que o balanced scorecard não ignora os fatores financeiros de uma empresa, apenas integram aos fatores de relevância dentro do planejamento estratégico.

As características dos instrumentos apresentados adiante neste trabalho são predominantemente financeiras, portanto estes instrumentos podem ser incorporados as perspectivas financeiras do balanced scorecard, neste sentido ele torna-se muito mais abrangente podendo ser considerado como um meio para uma utilização de todas as ferramentas da contabilidade gerencial.

3.3. Cálculos do Retorno Sobre o Investimento

Para melhor explicar a viabilidade ou não de um projeto já implementado, isto é, de uma empresa já existente serão utilizados alguns relatórios contábeis. Isto acontecerá com o intuito de enriquecer as análises.

No item 3.3 o objetivo será enfatizar a análise de rentabilidade, especialmente os indicadores de retorno sobre o Investimento.

Os métodos dos cálculos de retorno sobre investimentos são uma ferramenta integral das atividades do planejamento estratégico e devem ser incorporados nas diferentes técnicas de avaliação dos projetos do planejamento estratégico, dos macro objetivos, dos objetivos operacionais e dos funcionais.

“... O retorno de investimento é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do empreendimento. Serve de parâmetro para avaliação do desempenho da empresa em relação a períodos anteriores, em relação ao mercado concorrente e também como sinalizador em relação ao custo de capitais de terceiros” (Kassai, 2000, p. 175).

A seguir serão apresentadas as principais versões das taxas que compõem a análise do retorno do investimento: return on investment (ROI), return on assets (ROA), return on equity (ROE) e seus desdobramentos em margem, giro e alavancagem financeira.

3.3.1. Return on Investment (ROI)

A taxa do ROI é apurada a partir de dados contábeis, é a expressão mais simples de medida de retorno de investimento, onde lucro operacional é a soma do lucro líquido com as despesas financeiras formada pela seguinte equação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Investimento}} = \frac{128.444}{1.700.000} = 0,076 \quad (06)$$

A taxa do ROI encontrada retrata que o retorno do investimento feito foi de 7,6%, isto é, este é o percentual máximo de custo de captação de passivos (custo da dívida) para não inviabilizar as decisões financeiras.

Segundo Rasmussem (1990, p. 206) os executivos da alta gestão usam métodos de avaliação de retorno sobre investimento (ROI) como ferramentas de avaliação de campos tanto de macro como de micro ambiente.

Para melhor definir o ROI ser utilizado Kassai (2000, p. 161), o qual diz que:

“O ROI é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do empreendimento. Serve de parâmetro para avaliação do desempenho da empresa em relação a períodos anteriores, em relação ao mercado concorrente e também como sinalizador em relação ao custo de capitais de terceiros”.

Aqui se considera o lucro operacional como as atividades normais de uma empresa, incluindo-se o montante das despesas financeiras, sendo o montante dos investimentos equivalentes ao ativo líquido, subtraindo-se o passivo de funcionamento¹, utilizando Kassai (2000, p. 160).

3.3.2. *Return on Assets (ROA)*

Outra forma de medida do retorno sobre investimento é dada pela taxa de retorno sobre ativo (ROA). Neste cálculo o lucro operacional considerado é o lucro operacional depois do imposto de renda (IR), sem o efeito das despesas financeiras, Kassai (2000, p. 177):

¹ ...Passivo de funcionamento compreende os fornecedores, impostos, salários, dividendos e outras contas a pagar que não são onerosas (Kassai, 2002).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Ativo}} = \frac{103.447}{1.920.000} = 0,055 \quad (07)$$

Para Kassai (2000, p. 161), essa taxa também pode ser encontrada considerando elementos que compõem o retorno de investimento, a margem e o giro, que podem ser encontrados pelas seguintes equações:

$$\text{Margem} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas}} = \frac{128.444}{528.000} = 0,243 \quad (08)$$

$$\text{Giro} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}} = \frac{528.000}{1.920.000} = 0,28 \quad (09)$$

“... A margem é expressa em valores percentuais e representa a parcela do lucro operacional que uma empresa obteve o montante de suas vendas, ou ainda, do faturamento, após deduzir os impostos e abatimento, os custos e despesas, o imposto de renda e contribuições. O giro expressa a quantidade de vezes que a empresa consegue girar seu próprio ativo, ou ainda quantas vezes num período consegue vender seu próprio ativo” (Kassai, 2000, p. 176).

Assim, temos que:

$$\text{ROA} = \text{Margem} \times \text{Giro} = 0,243 \times 0,28 = 0,068 = 6,8\% \quad (10)$$

O ROA demonstra o resultado operacional de uma empresa considerando suas atividades operacionais antes das receitas e despesas financeiras. Assim um ROA maior do que o custo das dívidas produz uma alavancagem financeira positiva, ou seja, a rentabilidade dos negócios de empresas é maior que a remuneração dos capitais de terceiros.

E por isso, deve-se evitar tomar empréstimos com taxas superiores ao ROA, caso isso não aconteça haverá alavancagem financeira desfavorável.

Caso o custo da dívida seja menor que o ROA da empresa, indica que o uso de capitais de terceiros na empresa está alavancando positivamente o retorno dos acionistas.

O custo dívidas pode ser encontrado pela seguinte fórmula:

$$\text{Custos das dívidas} = \frac{\text{Despesas financeiras}}{\text{Passivo oneroso}^2} = \frac{24.997}{550.000} = 0,045 \tag{11}$$

Neste caso, o custo da dívida (4,5%) é, portanto, inferior ao ROA da empresa (6,8%), indicando que o uso de capitais de terceiros na empresa está “alavancando” o retorno dos acionistas.

3.3.3. Return on Equity (ROE)

A próxima medida de rentabilidade a ser estudada é a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Essa está relacionada diretamente aos interesses dos sócios ou acionistas é calculada por meio da seguinte fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} = \frac{103.447}{1.150.000} = 0,09 \tag{12}$$

Significa que a rentabilidade obtida nesse período pelo proprietário foi de 9%.

Assim, enquanto o ROI e ROA medem o desempenho global, considerando todos os recursos aplicados sobre patrimônio da empresa, o ROE mede apenas a rentabilidade do capital aplicados pelos sócios ou acionistas, para Kassai (2000, p. 166).

² ...No cálculo do passivo oneroso exclui-se o montante relativo a fornecedores, considerando como passivo de funcionamento. Kassai (2000, p. 163).

3.3.4. Grau de Alavancagem Financeira (GAF)

Outra importante medida do desempenho financeiro é dada pelo grau de alavancagem financeira (GAF), que pode ser encontrada a partir do ROE e ROA e diz respeito ao uso de recursos de terceiros para financiar as atividades da empresa:

$$\text{GAF} = \frac{\text{ROE}}{\text{ROA}} = \frac{9\%}{6,8\%} = 1,32 \text{ vezes} \quad (13)$$

O resultado do GAF significa que a empresa conseguiu alavancar o retorno dos acionistas (ROE) em 1,32 vezes. Se não houvesse o incremento de recursos de terceiros na atividade, os acionistas teriam uma rentabilidade de 6,8%, e não de 9% sobre seus recursos investidos.

Esse índice demonstra a rentabilidade que foi adicionada aos investimentos dos sócios ou acionistas pela participação de recursos de terceiros. A utilização deste índice pode ajudar na estratégia da empresa no que se refere a utilizar ou não recursos de terceiros.

Temos então que o ROE é igual a:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{Margem} \times \text{Giro} \times \text{GAF} \\ \text{ROE} &= 0,243 \times 0,28 \times 1,32 = 0,09 \end{aligned} \quad (14)$$

Ou

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{ROA} \times \text{GAF} \\ \text{ROE} &= 0,068 \times 1,32 = 0,09 \end{aligned} \quad (15)$$

4. CONCLUSÃO

Como já era de nosso conhecimento a contabilidade gerencial não é totalmente percebida como um sistema de resultados estratégicos, talvez por que o planejamento estratégico traz um número maior de questões que se baseiam em intuição e conhecimentos qualitativos, restando uma menor parcela de questões que podem ser mensuráveis e assim analisadas pela contabilidade gerencial, já que formam um único conjunto de estratégias para alcançar uma única missão.

Mesmo com uma menor participação nas questões estratégica, pode observar através dos instrumentos estudados que a contabilidade gerencial já contém elementos estratégicos que auxiliam na gestão estratégica e, conseqüentemente, no planejamento estratégico.

Como foi demonstrada ao longo do trabalho a contabilidade gerencial na maioria dos casos colabora com temas financeiros e econômicos do que com temas não financeiros.

Mas não é por isso que ela torna-se menos relevantes, pois no planejamento estratégico os temas financeiros e econômicos desempenham um importante papel, já que os objetivos e medidas financeiras precisam definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todos os outros aspectos do planejamento estratégico.

Isso significa que todas as outras estratégias relacionadas com temas não financeiros devem ser vinculadas com objetivos e medidas financeiras, servindo assim como foco para todas as metas do planejamento estratégico, visto que o principal motivo para existência das empresas é a obtenção de bons resultados financeiros.

Foi demonstrada também a relevância da contabilidade gerencial através das ferramentas apresentadas, onde verificamos que em algumas etapas do planejamento estratégico há uma melhor forma de utilizar os conceitos da contabilidade gerencial, e em outras não foi possível identificarmos um relacionamento direto.

Nas etapas do diagnóstico estratégico e de controle e avaliação é que encontramos uma melhor forma de se adequar aos instrumentos da contabilidade gerencial.

Pois os conceitos e técnicas apresentados demonstram algumas análises, medidas e resultados que juntas formam uma infraestrutura inicial para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, esses mesmos conceitos e técnicas poderão ser utilizados para acompanhamento, controle e avaliação do plano estratégico.

Na etapa onde se define os instrumento prescritivo e quantitativo também encontra um estreito relacionamento com os temas da contabilidade gerencial, principalmente nos quantitativos que envolvem na sua grande maioria direcionadores financeiros e econômicos.

Quanto à definição da missão observa-se que a única colaboração da contabilidade gerencial é dada com a formulação das análises e pareceres fornecidos no diagnóstico estratégico.

Finalmente conclui-se que a contabilidade gerencial apesar de não ser um sistema completamente voltado para as questões estratégicas, mostra-se bastante eficaz nas suas participações.

Resta, portanto aperfeiçoar ainda mais os instrumentos da contabilidade gerencial, incluindo nos mesmos uma boa dose de dados e informações relacionados à natureza física e qualitativa das estratégias.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A. A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, Roberto; e outros. **Retorno de Investimentos: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VEIGA, Walmir da Fonseca. **Contabilidade Gerencial Estratégica**: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. Revista Brasileira de Contabilidade: nº 141 Maio/Junho de 2003.